

# PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PROSES PENCIPTAAN PENGETAHUAN SEBAGAI INTANGIBLE ASSET DI PERUSAHAAN

( Utari Dewi ) \*

## Abstract :

*In an era of globalization, most companies face mounting pressure from their boards and from capital markets to add value. Although executives have become sophisticated in their understanding of what it to achieve competitive advantage, Intangible asset will be basis for company to get it, through creating knowledge. This effort has focused on employee performance as a knowledge creator, and sustainability of learning process.*

*Keywords: knowledge, intangible asset, human capital*

## I. PENDAHULUAN

Mengelola perusahaan dalam situasi yang banyak dipengaruhi oleh perubahan yang berjalan cepat dan sulit diramalkan terlebih dahulu, menuntut organisasi untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia yang adaptif dengan berbagai macam perubahan. Hal tersebut tentunya mengharuskan para pengelola organisasi untuk meninjau kembali misi, tujuan, dan strategi organisasi yang lebih fleksibel dalam keadaan yang unpredictable dan tidak pasti.

---

\* Utari Dewi adalah Mahasiswa Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Perubahan yang dinamis tersebut terutama disebabkan oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi dan terjadinya globalisasi. Sehingga kebutuhan akan informasi menjadi semakin penting bagi setiap individu untuk melakukan pekerjaan dan kontribusinya terhadap organisasi. Akibatnya, dalam situasi yang seperti ini perusahaan yang tidak mampu melakukan inovasi yang berkelanjutan akan terlindas oleh pesaing. Dengan kata lain, perusahaan harus terus menerus mencari cara untuk menciptakan dan mewujudkan nilai (value) melalui inovasi. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya akan senantiasa mengalami ketertinggalan, dan hanya akan menjadi pengikut, sehingga tidak akan pernah menjadi yang terbaik.

Apabila inovasi dan kemampuan adaptasi merupakan hal kritis bagi organisasi, maka organisasi perlu memahami bagaimana cara menciptakan keunggulan-keunggulan dari sumber daya baru (sumber daya tanwujud). Untuk itu diperlukan para karyawan yang memiliki kemampuan atau ketrampilan yang baik. Sehingga karyawan dituntut harus dapat belajar secara cepat dan berkesinambungan, inovasi tanpa henti, menggunakan strategi yang lebih cepat, aman serta nyaman. Keberhasilan organisasi tergantung dari kecepatan organisasi dalam membaca situasi dalam menerapkan dan mengganti strategi yang sesuai untuk diterapkan, dan mengelola proses tersebut secara efektif dan efisien.

Kemampuan beradaptasi yang proaktif ini diperoleh dengan pengetahuan (knowledge) individu dan organisasi yang terus menerus di perbaharui. Dengan belajar lebih cepat dan gesit akan meningkatkan kecakapan strategik, memperkuat kemampuan untuk berubah, dan memperbaiki kinerjanya. Selain itu juga merupakan tuntutan bagi individu maupun organisasi sehingga dapat mempertahankan kompetitif advantage organisasi. Dalam hal strategi manajemen yang terintegrasi, kesulitan dalam mengelola pengetahuan sifatnya adalah abstrak (sulit diukur), tetapi secara riil dapat dirasakan.

Sumber daya tanwujud merupakan sumber daya kunci bagi keunggulan bersaing, karena sumber daya tanwujud (intangible assets) sulit diidentifikasi, sehingga sulit untuk ditiru oleh pesaing daripada sumberdaya berwujud. Perusahaan yang menghadapi ketidakpastian dan perubahan-perubahan di pasar pesaingnya, sumber daya tanwujud akan menjadi basis yang membuat Perusahaan tersebut mampu dengan cepat beradaptasi pada perubahan atau menjadi kekuatan inovatif dalam industrinya.

Perusahaan yang bersandar pada sumber daya berbasis pengetahuan (knowledge) untuk mengarahkan kinerjanya akan unggul dalam persaingan, berbasiskan kemampuannya untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuan lebih cepat dibandingkan pesaing-



pesaingnya. Selain itu keberhasilan perusahaan juga ditentukan oleh bagaimana perusahaan membangun kebersamaan visi. Menurut Sange (1990), untuk membangun kebersamaan visi diperlukan kemampuan dan ketrampilan individu serta perusahaan dalam menggali pandangan bersama tentang saat ini dan masa depan organisasi, sehingga anggota organisasi memiliki komitmen untuk mempertahankan potensi sumber daya dan dapat tetap survive dalam kondisi apapun. Hal ini menyebabkan para top manajemen untuk lebih memperhatikan intangible assets yang dimiliki perusahaan dan harus lebih menyadari bahwa visi yang dihayati bersama dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab yang besar terhadap perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.

## **II. PENGETAHUAN SEBAGAI SUMBER DAYA INTERNAL TANWUJUD ( INTANGIBLE )**

Pengetahuan merupakan intangible assets dan sulit untuk dipahami, sehingga penting untuk memahami apa yang dimaksud dengan knowledge dan bagaimana knowledge dapat memberikan keunggulan bersaing. Pengetahuan dan kemampuan menciptakan pengetahuan baru merupakan hal yang memungkinkan perusahaan untuk menggunakan, memanipulasi dan mentransformasikan sumber daya-suber daya lain. Sehingga dalam lingkungan eksternal yang rentan terhadap perubahan-perubahan yang begitu cepat, pembelajaran organisasi atau penciptaan pengetahuan telah diidentifikasi sebagai kemampuan yang dibutuhkan oleh semua jenis perusahaan.

Pengertian pengetahuan tergantung pada orang yang melihat dan memberi makna konsep tertentu sesuai cara menggunakan. Nonaka (1995) menegaskan bahwa pengetahuan organisasional dapat dipandang sebagai seperangkat prinsip, ketrampilan, dan proses yang mengarahkan tindakan-tindakan dan pemahaman saat ini. Ada empat karakteristik pengetahuan yang teramati dalam organisasi :

- Pengetahuan merupakan keyakinan yang diakui kebenarannya

Individu membenarkan keyakinan-keyakinannya berdasar pada pengamatan yang dilakukan terhadap dunia. Pengamatannya berdasarkan pada sudut pandang tertentu, sensibilitas dan pengalaman individual. Penciptaan pengetahuan bukan sekedar kompilasi fakta-fakta, melainkan sebagai proses tertentu yang dialami manusia sehingga tidak mudah direduksi atau direplikasi.

- Pengetahuan mencakup explicit knowledge (pengetahuan tersurat) dan tacit knowledge (pengetahuan tersirat).



Explicit knowledge dapat dituliskan pada kertas, dinyatakan dalam kalimat, atau dilukiskan dalam gambar. Sedangkan tacit knowledge dapat berupa keahlian gerakan tubuh, persepsi individu, pengalaman psikis, perilaku tertentu yang senantiasa dikerjakan, dan intuisi

- Penciptaan pengetahuan efektif tergantung pada konteks tertentu yang diberdayakan. Memberdayakan konteks berarti membagi ruang yang mempercepat terciptanya hubungan timbal-balik dinantara komponen-komponennya. Definisi konteks disini dikaitkan dengan penekanan pada : bahwa pengetahuan itu dinamis, relasional dan berdasarkan tindakan manusia, dan pengetahuan itu tergantung pada situasi dan orang yang terlibat daripada kebenaran absolut atau fakta fisik.
- Penciptaan pengetahuan dalam organisasi mencakup lima langkah penting, yaitu : (1) saling berbagi tacit knowledge, (2) menciptakan konsep, (3) mendukung ketepatan konsep, (4) membuat prototipe, dan (5) pengetahuan lintas-jenjang.

Kemampuan perusahaan untuk merespon tantangan pasar bergantung pada kemampuan perusahaan menciptakan pengetahuan baru. Kumpulan pengetahuan yang ada di perusahaan tidak cukup menjamin bahwa perusahaan dapat beradaptasi pada perubahan lingkungan. Melainkan kemampuan perusahaan untuk belajar dan menciptakan kumpulan pengetahuan baru yang membuat perusahaan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat dan mampu menciptakan keunggulan beraing perusahaan.

### **III. BAGAIMANA PERUSAHAAN MENCIPTAKAN PENGETAHUAN**

Keberhasilan perusahaan dalam menciptakan pengetahuan sangat tergantung pada bagaimana anggota organisasi tertentu dan anggota organisasi lain dapat menghubungkan pengetahuannya melalui langkah-langkah proses yang berbeda. Pada dasarnya, pengetahuan diciptakan oleh individu, dan organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa individu-individu tersebut.

Organisasi yang bersaing dengan basis kemampuan penciptaan pengetahuan, tidak dapat hanya mengandalkan kemampuan penciptaan pengetahuan dari seorang individu. Organisasi akan mampu mencapai tingkat kinerja tinggi dan berkelanjutan karena organisasi tersebut mampu memanfaatkan pengetahuan dari banyak individu serta mengorganisasikannya dalam cara yang paling efektif yang memungkinkan untuk menghasilkan pengetahuan dan memanfaatkan pengetahuan baru tersebut. Nonaka dan Takeuchi (1995) juga mengemukakan bahwa ketika penciptaan pengetahuan terjadi pada individu-individu, organisasi menjadi medium yang efektif untuk penciptaan pengetahuan



karena organisasi menciptakan lingkungan sosial yang merangsang individu-individu dengan pengetahuan yang berbeda mengkombinasikan dan mengintegrasikan pengetahuan-pengetahuan khusus yang dimilikinya. Organisasi sebaiknya menghasilkan pengetahuan baru dibandingkan bila individu-individu bekerja sendiri, karena organisasi menciptakan lingkungan sosial yang menyebabkan pertukaran pengetahuan individu.

Apabila kemampuan organisasi menciptakan pengetahuan organisasional merupakan sumber daya kunci yang menyebabkan organisasi unggul, maka sangat penting untuk memahami bagaimana perusahaan menciptakan pengetahuan baru. Menurut Peter Drucker (1993) mengatakan bahwa esensi manajemen sebenarnya adalah bagaimana pengetahuan diterapkan untuk menghasilkan pengetahuan baru. Kepemilikan pengetahuan dari organisasi merupakan hasil dari aktivitas penciptaan pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995) yang diperoleh karena adanya aktivitas "knowledge conversion" dan "sharing informasi".

Oleh karena itu penciptaan pengetahuan dapat dicapai melalui suatu pengakuan dari hubungan dan sinergi antara tacit dan explicit knowledge di dalam organisasi. Perubahan tacit knowledge ke dalam explicit knowledge terjadi melalui knowledge conversion (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tacit knowledge terdiri dari subyek know-how, pengertian/wawasan, dan intuisi yang dimiliki seseorang dan telah tertanam di dalam suatu aktivitas untuk suatu periode waktu tertentu. Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang bersifat personal sehingga sulit untuk disusun dan dikomunikasikan kepada orang lain. Sedangkan explicit knowledge adalah pengetahuan formal yang mudah ditularkan atau dikomunikasikan ke dan antara individu dan kelompok. Explicit ini seringkali ditandai dalam bentuk formula matematika, aturan-aturan, spesifikasi-spesifikasi dan sebagainya.

Kedua kategori tersebut saling melengkapi, atau dengan kata lain explicit knowledge tidak terjadi secara spontan, tetapi harus dipelihara dan diolah dari tacit knowledge. Oleh karena itu organisasi harus terampil melakukan perubahan dari personal tacit knowledge ke dalam explicit knowledge sehingga mendorong inovasi dan pengembangan produk baru. Ada empat model konversi Knowledge seperti yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) :

1. Sosialisasi : merupakan konversi dari tacit knowledge ke tacit knowledge
2. Eksternalisasi : merupakan konversi dari tacit knowledge ke explicit knowledge
3. Kombinasi : merupakan konversi dari explicit knowledge ke explicit knowledge
4. Internalisasi : merupakan konversi dari explicit knowledge ke tacit knowledge

### Basic Element



= Tacit Knowledge  
(rooted in human action and commitment)



= Explicit knowledge  
(refers to formal, systematic language)

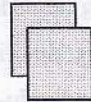


= Process (role participates)



= Process with explicit knowledge

### Knowledge Creation



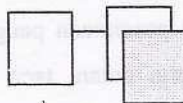
= Externalization (tacit knowledge is converted to explicit knowledge)



= Internalization (explicit knowledge is converted to tacit knowledge)



= Combination (explicit knowledge is reconfigured to create new explicit knowledge)



= Socialization as input  
(tacit knowledge is created through interaction between agents)

Figur 1. Beberapa notasi dari Knowledge Creation

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa kemampuan menghasilkan pengetahuan baru merupakan hasil dari kemampuan kolektif karyawan untuk mempertukarkan dan mengkombinasikan pengetahuan. Pertukaran dan kombinasi pengetahuan tersebut merupakan fungsi dari lima faktor: akses informasi, refleksi atas tindakan masa lalu, kemampuan menyerap, kemampuan belajar, dan persepsi bahwa pertukaran dan kombinasi adalah sesuatu yang berharga.

1. Akses pada informasi. Komponen vital dalam penciptaan pengetahuan adalah memfasilitasi terjadinya transmisi pengetahuan dari satu individu ke individu lain dalam sebuah organisasi, dan tentunya hal ini sangat tergantung pada kemampuan semua individu dalam perusahaan untuk melakukan akses terhadap ide, informasi, dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan lain. Kemampuan akses terhadap informasi merupakan prasyarat utama bagi individu dalam penciptaan pengetahuan. Karena individu dapat mengakses atau menggunakan pengetahuan yang berbeda yang dimiliki



oleh individu-individu lain. Jadi adanya peningkatan akses informasi akan meningkatkan pertukaran pengetahuan di antara individu-individu.

2. Refleksi atas tindakan masa lalu. Kemampuan penciptaan-pengetahuan organisasi juga tergantung pada evaluasi pengalaman masa lalu oleh karyawan, yang menyebabkan peningkatan pemahaman atas bagaimana suatu kejadian dan akibat pengalaman masa lalu bermanfaat di masa kini. Jadi refleksi atas tindakan di masa lalu akan menyebabkan terjadinya kombinasi-kombinasi baru pengetahuan yang telah ada.
3. Kemampuan menyerap. Karyawan harus mampu mengkombinasikan informasi yang baru diterimanya dengan pengetahuan yang dimilikinya dalam rangka menghasilkan pengetahuan baru. Kemampuan mengasimilasikan pengetahuan baru tergantung pada karyawan-karyawan yang telah memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan pengetahuan yang baru diterima sehingga para karyawan dapat memahami dan menyerap informasi baru. Jadi, karyawan yang tidak mampu untuk mengkombinasikan pengetahuan baru tersebut dengan pengetahuan yang telah mereka miliki, maka mereka tidak akan dapat menghasilkan pengetahuan baru.
4. Kemampuan Belajar. Perusahaan yang mempunyai kemampuan lebih besar untuk menciptakan pengetahuan apabila karyawannya secara terus menerus belajar dan terus mengikuti perubahan-perubahan teknologi atau pengetahuan. Jadi karyawan yang dapat belajar dari karyawan lain, mereka juga akan menambah pengetahuannya dan meningkatkan kemungkinan terjadinya rekombinasi produktif dari pengetahuan.
5. Persepsi bahwa pertukaran dan kombinasi pengetahuan adalah berharga. Apabila karyawan melakukan akses terhadap informasi, maka karyawan harus percaya bahwa sesuatu yang berharga akan dihasilkan dari upayanya mengkombinasikan dan mempertukarkan pengetahuan. Jadi karyawan harus percaya bahwa hasil yang berharga akan terjadi dari kombinasi dan pertukaran pengetahuan apabila karyawan memanfaatkan akses pada pengetahuan dan kemampuan belajarnya.

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa penciptaan pengetahuan baru di organisasi melalui pertukaran dan kombinasi informasi oleh karyawan perusahaan. Sehingga ada dua hal yang diperlukan untuk menjaga agar penciptaan pengetahuan baru selalu ada, yaitu dengan meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan (Ulrich, 1998). Untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia diperlukan lima hal:

1. Buy, yaitu mencari bakat-bakat baru dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi.

2. Build, yaitu melatih dan mengembangkan karyawan yang memiliki bakat.
3. Borrow, yaitu mencari ide baru dengan bermitra dengan pihak luar (konsultan dan perusahaan swasta lain).
4. Bounce, melakukan mutasi karyawan yang memiliki kinerja rendah.
5. Blind, mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Sedangkan untuk mengembangkan komitmen sumber daya manusia dalam perusahaan diperlukan tujuh hal sebagai berikut:

1. Kontrol: melakukan pengawasan terhadap karyawan dalam proses pengambilan keputusan pada saat melakukan pekerjaan mereka.
2. Visi: membentuk visi perusahaan yang akan menyebabkan karyawan memiliki kemauan untuk bekerja keras mencapai tujuan perusahaan.
3. Tantangan bekerja: menyediakan pekerjaan-pekerjaan simulasi untuk meningkatkan kemampuan karyawan.
4. Kolaborasi dan tim kerja: membentuk tim kerja dan melakukan kolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Budaya kerja: membentuk dan mempertahankan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan.
6. Bagi hasil: memberikan kompensasi yang pantas kepada karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
7. Komunikasi: membagi informasi yang dimiliki kepada karyawan lain.

Selain perlunya kompetensi dan komitmen dalam penciptaan pengetahuan yang berkelanjutan, diperlukan juga seorang eksekutif yang memiliki kompetensi, kapabilitas dan komitmen, yang sering disebut dengan CKO (Chief Knowledge Officer). Menurut Nick Bontis (2000) peranan CKO di dalam perusahaan adalah sebagai:

1. CKO sebagai alat pengetahuan. Aktivitas seorang CKO dalam menjalankan fungsi ini antara lain:
  - Mengusahakan stabilitas di dalam lingkungan yang cepat berubah.
  - Mempercepat pengiriman produk.
  - Menciptakan efisiensi di dalam mata rantai pengetahuan dengan cara membagi sumber daya secara sinergis.
  - Memungkinkan terjadinya proses spesialisasi.
2. CKO sebagai penjaga kepercayaan. Sebuah perusahaan harus dapat menghargai ide atau gagasan yang diperoleh dari semua sumber-sumber yang ada di dalam



perusahaan, dalam konteks ini karyawan merupakan sumber dari berbagai ide tersebut. Dalam proses penggalian ide tersebut peran CKO sangat penting, karena keberanian dan kepercayaan karyawan terhadap CKO akan menjamin terjaringnya ide-ide karyawan yang bermanfaat bagi kepentingan perusahaan.

3. CKO sebagai instruktur. Dalam menjalankan peran ini seorang CKO adalah:

- Menjalin kerjasama dengan departemen sumber daya manusia, khususnya staf pelatihan dan pengembangan dalam memberdayakan pengetahuan karyawan
- Mengembangkan “peta pengetahuan” sebagai sumber pengetahuan di dalam perusahaan

4. CKO sebagai pengguna teknologi. Seorang CKO harus menggunakan teknologi sebagai alat bantu dalam mengelola perusahaan, hal ini dilakukan agar tercipta efisiensi dalam proses tersebut. Penggunaan teknologi tersebut diharapkan dapat menciptakan:

- Informasi yang akurat
- Pengelolaan dokumen: dokumen yang di simpan dalam database yang rapi dan mudah di akses oleh seluruh anggota organisasi
- Kelompok kerja: kelompok kerja akan memfokuskan diri pada pengelolaan “ingatan” perusahaan, artinya setiap individu harus mentransfer pengetahuannya kepada kelompok kerja.
- Sistem yang terintegrasi: adanya sistem yang terintegrasi menjamin tidak akan terjadi overlapping antara masing-masing departemen di dalam perusahaan.

5. CKO sebagai akuntan. Masalah yang timbul disini adalah kesulitan dalam mengukur pengetahuan sebagai intangible asset. Laporan keuangan pengetahuan seharusnya dapat diwujudkan dalam angka.

Selain peran penting sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan, structural capital juga mempunyai peran penting dan berkaitan erat dengan organisasi perusahaan. Structural capital adalah kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen (Saint Onge, 1998). Substansi dari modal struktural tersebut adalah pengetahuan yang berada di sekitar kegiatan rutin perusahaan. Pengetahuan tersebut meliputi semua intangible resources yang berada di dalam organisasi. Sebagian dari kategori modal struktural berkaitan dengan hak legal kepemilikan; teknologi, penemuan, data, publikasi, dan proses yang dapat dipatenkan, diberi hak cipta atau dilindungi oleh hukum dagang (Stewart, 1997)

Di dalam perusahaan, modal struktural berkaitan erat dengan departemen riset dan pengembangan. Sehingga perusahaan yang ingin unggul dalam persaingan harus dapat memberdayakan departemen riset dan pengembangannya.

#### **IV. KARAKTERISTIK KARYAWAN DALAM PENCIPTAAN PENGETAHUAN**

Kemampuan penciptaan pengetahuan dalam organisasi sangat tergantung pada tindakan individu dalam perusahaan, sehingga perlu untuk melihat karakteristik tenaga kerja yang berkaitan dengan penciptaan pengetahuan. Karakteristik karyawan tersebut diharapkan dapat membangun dan meningkatkan kemampuan dalam penciptaan pengetahuan di perusahaan. Karakteristik karyawan tersebut yaitu: motivasi karyawan, tingkat keluar masuk (turnover) karyawan, dan tingkat human capital.

##### **1. Motivasi karyawan.**

Dalam konsep ini motivasi karyawan mempunyai peran penting dalam pertukaran dan kombinasi pengetahuan. Hal ini sangat wajar karena karyawan akan melakukan akses terhadap informasi dan proses pembelajaran dengan adanya kemauan untuk berbagi pengetahuan dengan karyawan lain di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan insentif yang sesuai atau menerapkan kebijakan lain yang dapat memotivasi karyawan agar bersedia memberikan kontribusi untuk kemajuan perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus dapat menciptakan iklim pembelajaran dimana karyawan dapat berbagi pengetahuan dan saling memberikan kritik yang membangun sehingga dapat meningkatkan pertukaran dan kombinasi pengetahuan.

##### **2. Tingkat keluar-masuk (turnover) karyawan.**

Tingkat keluar masuk karyawan juga akan mempengaruhi kemampuan karyawan dalam proses penciptaan pengetahuan di perusahaan. Karena turnover yang tinggi akan mengganggu individu dalam perusahaan untuk memperoleh manfaat pengetahuan dari individu lain dan lebih rentan terhadap kehilangan pengetahuan. Tingkat turnover yang rendah akan menyebabkan lingkungan perusahaan lebih stabil dan memungkinkan karyawan untuk mampu mengakses informasi satu sama lain. Sebaliknya turnover yang tinggi akan menyebabkan hilangnya pengetahuan besar-besaran, menghambat akses dan pembelajaran yang seharusnya dapat terjadi di antara karyawan. Jadi perusahaan harus dapat mempertahankan individu-individu kunci yang memiliki pengetahuan khusus.



### 3. Human Capital

Human capital karyawan atau pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan (knowledge, skill, dan abilities) akan mempengaruhi kemampuan perusahaan menciptakan pengetahuan. Tingkat dan kekhususan pengetahuan yang sekarang dimiliki individu dapat memfasilitasi atau membatasi penyerapan pengetahuan, pemahaman, dan integrasi. Penting bagi sebuah perusahaan untuk memiliki individu-individu berbeda dengan pengetahuan dan pengalaman yang luas. Apabila individu ini memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang besar, mereka akan dapat lebih memahami, menyerap, dan mentransformasikan pengetahuan baru atau pengetahuan tambahan. Sehingga dengan membangun tenaga kerja dengan tingkat human capital yang tinggi akan menyebabkan peningkatan kemampuan karyawan menyerap dan mengintegrasikan pengetahuan baru.

## V. HAMBATAN DALAM PENCIPTAAN PENGETAHUAN

Penciptaan pengetahuan dalam organisasi bukanlah hal mudah, banyak rintangan yang muncul dalam pemberdayaan penciptaan pengetahuan. Karena individu-individu dalam organisasi mungkin saja tidak dapat menerima pelajaran, pemahaman, ide atau hasil pengamatan baru. Sementara itu organisasi merupakan media yang menantang untuk penciptaan pengetahuan baru. Sehingga secara mendasar ada dua tipe hambatan yang dihadapi dalam penciptaan pengetahuan.

### 1. Hambatan individual pada penciptaan pengetahuan

Knowledge creating pada level individu mencakup kemampuan untuk mengatasi situasi, peristiwa, informasi dan konteks baru. Ada dua hambatan individual : membatasi akomodasi dan perlakuan bagi image diri sendiri. Menurut Polayi (1958), dalam proses akomodasi, orang harus melakukan perubahan dalam dirinya sendiri yaitu perubahan nyata. Secara mendalam, apa yang diketahui, seberapa jauh mempengaruhi perilaku, merupakan akar identitas pribadi dan karena pengetahuan yang dimiliki sejalan dengan image diri sendiri maka orang seringkali menolak sesuatu yang baru tersebut.

### 2. Hambatan Organisasional pada penciptaan pengetahuan

Terdapat empat hambatan yang sering dijumpai dalam tataran organisasi :

- Pertama, tuntutan bagi legitimasi bahasa, karena bahasa merupakan kunci bagi pelajaran refleksi individu. Pada titik tertentu, sejumlah pengetahuan pribadi

hanya dapat diekspresikan dengan menggunakan kata-kata yang tidak dimengerti oleh anggota organisasi lain.

- Kedua, pengalaman organisasi masa lalu, pengalaman masa lalu dianggap sebagai hambatan bagi upaya kreasi pengetahuan baru, karena membatasi individu-individu untuk mengekspresikan gagasannya yang baru.
- Ketiga, mencakup prosedur yang digunakan yaitu manajemen pengetahuan yang dianalogikan sebagai “pedang bermata dua”. Pada satu sisi, prosedur yang digunakan mewakili pengalaman dan solusi yang tepat bagi tugas-tugas yang kompleks, serta koordinasi solusi berbagai pekerjaan dalam organisasi. Pada sisi lain, dengan mengarahkan komunikasi, merumuskan langkah-langkah perencanaan dan menetapkan pengukuran kinerja bagi pengendalian tugas dalam organisasi justru bertentangan dengan pembenaran publik.
- Keempat paradigma perusahaan dalam organisasi perlu untuk mensyaratkan saling berbagi pemahaman tujuan, nilai, dan norma diantara anggota anggotanya, sehingga jelas kekuatan paradigma yang dianut dalam mendukung atau menghalangi kreasi pengetahuan yang dilakukan.

## **VI. KESIMPULAN**

Pergeseran daya saing suatu organisasi dari keunggulan modal, menjadi keunggulan teknologi dan pengetahuan, menyebabkan manajemen pengetahuan berperan penting bagi setiap organisasi. Pengetahuan diperlukan untuk merespon setiap peluang dan perubahan yang terjadi, sehingga organisasi dapat tetap survive dan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Pengelolaan potensi human capital sebagai modal intelektual organisasi akan menjadi suatu hal yang mendasar dalam corporate IQ yang akhirnya dapat menentukan keberhasilan strategi organisasi.

Pemberdayaan kreasi atau penciptaan pengetahuan dalam perusahaan pada dasarnya mereaktualisasi sebuah pernyataan, “bahwa keberadaan manusia dalam organisasi bukan hanya sebagai bilangan melainkan harus diperhitungkan.” Faktor penting yang mendasari perlunya memperhitungkan manusia seperti yang dimaksud diatas adalah pengetahuan yang dimiliki untuk disumbangkan bagi kemajuan perusahaan, baik tacit atau explicit knowledge (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Terciptanya pertukaran dan kombinasi pengetahuan juga merupakan proses pembelajaran yang dapat meningkatkan pengetahuan atau tumbuhnya kesadaran tentang



diri sendiri, lingkungan, dan hubungan antar keduanya, sehingga memungkinkan individu dalam perusahaan untuk dapat cepat beradaptasi dalam kondisi atau perubahan apapun.

Dari proses tersebut akan tercipta tingkat keberhasilan: Pertama, keberhasilan survive, dengan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki akan perusahaan dapat dengan cepat mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi. Kedua, keberhasilan kreativitas dan inovasi, perusahaan akan terus menerus mencari cara untuk menciptakan dan mewujudkan nilai (value) melalui inovasi dan kreatifitas. Ketiga, Keberhasilan adaptasi, pengetahuan merupakan modal untuk untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Terakhir, keberhasilan kualitas, hal ini berarti untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan individu dalam perusahaan diharapkan terus belajar dan belajar, sehingga dapat terus mengikuti dan memenuhi kebutuhan konsumen. Dan tentunya keberhasilan ini diperoleh melalui kualitas yang terus terpelihara yang pada akhirnya dapat menjaga customer relationship untuk jangka panjang.

Tentunya kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kemampuannya dalam menciptakan pengetahuan tidak lepas dari kemampuan perusahaan untuk terus dapat meningkatkannya, yaitu knowledge, skill, dan ability dari karyawan, kemampuan perusahaan untuk memotivasi karyawan untuk berkontribusi dalam pertukaran dan penciptaan pengetahuan, dan kemampuan perusahaan untuk menekan turnover karyawan, dengan mempertahankan karyawan yang memiliki knowledge, skill, dan kemampuan khusus.

Selain itu adanya situasi organisasi di mana sumber daya manusianya dianggap mempunyai kualitas yang tinggi, karena berlatar belakang pendidikan formal yang tinggi bukan tidak mungkin akan mengalami kegagalan dalam persaingan dan memberikan pelayanan kepada pelanggannya karena pemberdayaan kreasi pengetahuan di dalamnya terhenti. Maka dari itu selain memperhatikan tangible assets, perusahaan harus selalu menambah persediaan pengetahuan yang bermanfaat bagi operasional organisasi. Dan diharapkan dapat dikembangkan alat ukur pengetahuan yang absolut, yang sampai dewasa ini masih perlu banyak perbaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bontis, Dragonetti, Jacobsen and Roos. 1999. "The Knowledge Toolbox: A Review of The Tools Available To Measure and Manage Intangible Resources," *European Management Journal*, 17(4), 391-402